

Exploring the Connection between Organizational Change Management and Project Success (CM Series – Part 1)

조직의 변화 관리와 프로젝트 성공 간의 상관관계

Presentation

안녕하세요? PMI의 업무 커뮤니티에서 개설한 On-demand 웹세미나에 오신 것을 환영합니다.

이 웹세미나는 PMI 회원들에게만 주문형으로 제공됩니다. 오늘의 웹세미나는 PMI 변화 관리 업무 커뮤니티에서 제공하는 것으로 1 PDU의 자격이 부여됩니다. PDU를 등록하는 방법은 발표 마지막 부분에서 안내를 받으실 것입니다.

오늘의 발표자인 Thomas Jerraki 씨는 프로젝트 통합과 변화관리 분야에서 최고 권위자 중 한 분입니다. Jerraki 씨는 샌프란시스코에 기반을 둔 Emergence One International 컨설팅 기업의 임원이며, 고객들에게 프로젝트 습득물 관리, 변화옵션 촉진, 비즈니스 가치실현에 관하여 한층 완벽한 접근을 제공하고 있습니다.

Jerraki 씨의 저서, The Next Evolution(다음의 진화)은 프로젝트와 변화 관리의 통합을 돋보이게 하였고, Emergence One method for total project success (전체 프로젝트 성공을 위한 한 가지 방법의 등장)는 각 단계별 조직의 변화 관리 기법에 대한 최선의 방법과 프로젝트 사이클에 대한 명확한 가이드를 제공하고 있습니다.

Jerraki 씨는 오라클컨설팅과 베어링포인트에서 고위직을 역임했으며, 컬럼비아 대학에서 조직행동학 박사학위를 취득했습니다. 애플, 모토로라, 쉘브런, 맥도널드, HP, MakeSense, 시스코, 펍시, 마이크로소프트 등의 글로벌 기업들이 그의 컨설팅을 받았습니다. 이 자리에 모시게 되어 영광입니다. Jerraki 씨를 소개합니다.

감사합니다. 조직의 변화 관리와 프로젝트 성공 간의 상관관계를 알아보는 오늘 웹세미나에 오신 것을 환영합니다. 오늘은 변화 관리와 프로젝트 관리가 어떻게 연결되어 있는 지 살펴보는 웹 세미나 3부작 중 그 첫 번째 순서로, 관심이 있으신 분들은 이후에 이어질 다른 두 세미나 일정도 확인해 보시기 바랍니다.

자 그럼 시작하기 전에 잠깐 저에 대하여 말씀 드리겠습니다. 1990년대 중반 저는 제 인생에서 처음으로 엄청난 변화를 경험하게 되었는데, 바로 오라클컨설팅에서 저에게 연락을 해 온 것입니다.

잘 아시는 바와 같이 오라클은 그 당시부터 지금까지 수 백만 불짜리 ERP 시스템을 팔고 있는데, 당시에 돈으로 구할 수 있는 최고의 프로젝트 관리자 몇 명을 보유하고 있다는 사실에도 불구하고 시스템이 채택되지 않곤 했습니다.

수 백만 불짜리 다국적 오라클 ERP 시스템을 채택하고 사용하는 것을 자연스럽게 만드는 프로젝트 관리 그 이상의 무슨 문제가 있는 것처럼 보였습니다. 사실 그랬습니다. 제가 한 번은 ERP 시스템에 많은 투자를 한 고객과 만나 얘기를 한 적이 있는데, ERP 시스템이 어떠냐고 묻자 그는 'ERP 시스템에 모든 돈을 쏟아 부었는데 얻은 거라곤 가스 뿐입니다.'라고 하더군요.

무슨 뜻이냐고 다시 묻자 그는 '가스는 GAS 즉 Go Around System 의 앞 글자를 따서 우리 직원들이 부르는 이름인데 오라클을 설치했음에도 불구하고 사람들이 계속 엑셀을 쓰고 있는 것을 나타내는 말입니다.'라고 하였습니다. 그 일 이후 오라클컨설팅에 조직변화관리 업무가 생기게 되었고 그곳에서 3 년 간 있었는데 처음에 14 명의 컨설턴트로 시작한 것이 약 150 명까지 늘어나는 성장을 이루었습니다.

이 후 저는 KPMG 베어링포인트에 합류하여 다른 대규모 변화 관련 계획에 참여하였습니다. 이곳에서 저는 무엇이 돌아가고 무엇이 돌아가지 않는지 알게 되었고, 변화 관리가 프로젝트와 완전히 별개인 것으로 관리되고 제공, 판매되고 있다는 것을 알게 되었습니다.

그리고 우리가 얼마나 자주 '프로젝트가 취소만 안 되었어도 아주 좋은 변화 관리 프로그램이 생겼을텐데'라고 말하는 지도 말입니다. 그러다가 저는, 프로젝트 관리와 변화 관리는 프로젝트에서 변화의 수단으로 불가분의 관계이고, 성공적인 변화 프로젝트 없이는 성공적인 변화를 가질 수 없으며, 변화 프로젝트가 있지 않는 한 변화가 일어날 수 없고 최소한 조직 내 변화를 위한 기반조차 그렇다는 것을 깨닫게 되었습니다.

2001 년 저는 Emergence One International 사에 전화를 걸었고, 거기서 우리는 변화 관리를 프로젝트 관리 안에 통합하는 방식으로 접근했으며 이후 12 년 간 새로운 접근방식을 더욱 완벽하게 만들어 왔습니다.

2011 년에는 우리의 방법론과 The Next Evolution (다음의 진화)라는 제목의 책을 출판했는데, 이제야 비로소 프로젝트 관리 변화 관리 통합 접근법을 내려놓고 침대에 누워 쉬어도 될 듯 합니다.

자 이제 발표내용으로 들어와서, 몇 개의 서로 상이한 주제를 살펴 보려고 합니다. 제일 먼저 변화 프로젝트의 성공요소를 광범위하게 이해하는 것이 왜 필요한지 살펴 보겠습니다. 그리고 조직행동 변화가 무엇인지, 조직행동 관리는 무엇인지, 이들이 프로젝트 성공에 어떻게 기여하는지에 대하여 알아 보고, 변화 관리이론과 접근법에 대해서 살펴 보겠습니다.

어느 학문분야나 그로부터 나온 몇몇 핵심 원리들의 역사적 배경을 살짝 알고 가면 좋습니다. 변화 관리 분야 역시 오늘날까지 여전히 적용되는 몇 가지 신화 같은 기본 원리와 불후의 핵심들이 있습니다. 현재의 변화 관리 경향은 변화 관리를 프로젝트 성공과 연결시키고 프로젝트 관리와 변화 관리 간의 더욱 통합된 접근법을 개발하려는 것입니다.

자 이제 오늘 일정이 꽤 타이트하다는 것을 알게 되셨을 텐데요 미리 양해의 말씀을 드리자면 오늘 발표자료를 끝까지 마치기 위해 제가 말이 빠를 수 있으니 양해 부탁드립니다. 저는 분명 오늘 이런

기본 정보들이 프로젝트 관리와 변화 관리 간의 통합 접근법으로 넘어가기 전에 살펴 볼 가치가 있다고 봅니다.

Defining "Project Success"

프로젝트의 성공을 정의해 본다면, 전통적인 관점에서의 프로젝트 성공은 프로젝트의 개념, 즉 프로젝트란 특별한 목표와 목적을 달성함으로써 유익한 변화나 부가 가치를 수반하는 시작과 끝이 정의된 일시적인 노력이라는 것에 기반한 개념입니다.

제가 도입부에서 언급했습니다만 변화는 관련 프로젝트를 통해서 실현 될 수 있습니다. 구조화 되지 않거나 프로젝트 관리의 형태의 구조가 아닌 경우 성공적인 변화 계획을 수립하기는 어렵습니다. 전통적인 관점에서의 프로젝트 성공은 전형적인 세 가지 제약사항을 포함하는데요, 이미 다 알고 계신 대로 프로젝트 관리 전문가라면 준수해야 하는 일정과 예산 그리고 사업범위와 품질입니다. 그러나, 오늘 우리는 완전한 프로젝트의 성공, 큰 그림에서의 프로젝트 성공에 대하여 얘기하려고 합니다.

프로젝트가 일정과 예산 내에서 사업범위와 품질을 달성했다 한들 그 프로젝트 결과물을 아무도 사용하지 않거나 적용하지 않으면 애초 프로젝트 계획에서 어떤 가치도 얻을 수 없는 결과가 되고 마는 것입니다. 그러므로, 우리가 완전한 프로젝트 성공에 대해 말할 때에는 단순히 일정, 예산, 사업범위와 품질 뿐만 아니라 큰 조직과 개인 사용자들이 프로젝트 결과를 채택하는 것까지 얘기하는 것입니다.

프로젝트 팀이 만들어 낸 결과는 활용되어야 합니다. 그럴 거라고들 많은 추측을 하지만 실제로 얼마나 많은 프로젝트가 조직과 기업, 고객, 아니면 그 누구한테든 무언가 전달하기 위해 노력하는지요? 수용까지는 아니더라도 제대로 활용조차 되고 있지 않는 것입니다. 그 점 때문에 기업의 가치실현이 부족하게 됩니다. 가치실현은 완전한 프로젝트 성공의 정의를 위해 우리가 찾아 볼 5 번째 요소입니다.

계획에 따라 제공되기로 되어 있던 기회를 놓치지 않으려면 시간(일정)에 늦지 않아야 하고, 예산을 날려 보내지 않으려면 예산 안에서 써야 하는데, 그렇지 않으면 당신의 ROI(투자수익율)는 엄청 낮을 것입니다. 사업범위와 사양에 준수해야 하는 것은 좀 복잡한 일인데요.

이는 다수의 사람들이 사양에 대한 가중치를 두기 때문입니다. 그러나 이들 세 가지 요소가 모두 충족되었다 해도 조직의 개인 사용자들이 채택하도록 해야 합니다. 사람들이 사용하지 않으면 가치 생성에 의미를 둘 필요도 없으니 말입니다. 그렇기 때문에 가치실현은 그저 추측이 아니라 달성하고자 하는 분명한 목표입니다.

The emergence of (organizational) change management

자 다음은 조직 변화 관리의 출현과 조직의 변화 관리입니다. 제가 조직을 괄호 안에 넣었는데요 프로젝트 변화 관리와 구분하기 위해 표시하였습니다. 용어 사용에 있어 변화 관리는 여기에서의 의미 그대로, 프로젝트 관리는 기업 및 조직에 널리 적용되기 전 과거 건설 분야에서 처음 쓰이던 의미를 사용하려고 합니다.

변화 관리가 생겨난 것은 대부분의 프로젝트 관리 방법론에 존재하던 역사적 빈 공간을 채우기 위해서였는데, 수십 년 전으로 거슬러 올라가서, 프로젝트의 성공에 사람이나 정치, 그리고 변화가 미치는 영향 그 자체를 의미했습니다. 좋습니다.

변화 관리가 수 많은 사람들의 문제, 정치 문제를 가리키는 것이라면, 변화는 프로젝트 결과가 조직이나 이해관계자에 대하여 갖게 될 것으로, 이것이 수십 년 전 프로젝트 관리 서적에는 비록 충분히 적혀 있지 않았지만 요즘 버전 특히 PMBOK 가이드 최신판에는 좀 더 많이 나와 있습니다. 그리고 우리는 프로젝트 관리와 변화 관리 간의 통합에 대하여 좀 더 얘기할 것입니다.

The defining change management is a daunting task

자 이제 변화 관리를 정의할 시간입니다. 조금 벅찰 수도 있지만 전 그런 것에 별로 개의치 않습니다. 프로젝트 관리가 매우 발전되었고 PMI 에서 수립, 개발한 일련의 기준도 사용할 수 있는 것과는 달리, 변화 관리는 아직 덜 성숙한 상태이고 제대로 구성되어 있지도 않습니다.

변화 관리가 무엇인지, 어떻게 실행해야 하는지에 대하여 서로 다른 의견을 가진 많은 사람들이 있으며 이 분야야 관련한 지식단체나 공인된 자격도 아직 없습니다. 가끔 변화 관리에 대하여 왜 필요한지, 어떻게 실행해야 하는지 근본적으로 다른 견해도 나오기도 합니다. 이제 변화 관리 분야가 PMBOK 가이드 5 판에 포함되었고 PMBOK 에서는 기술의 영역으로 부르고 있습니다. 그러나 여전히 다른 의견도 있는 것이 사실 입니다.

Change a lot of like the weather

그 이유는 이렇습니다. 우리가 변화라는 것에 대해 말할 때 변화는 마치 날씨와도 같습니다. 태풍이 몰아치는 날씨가 될 수도 있고, 매우 더운 날씨나 바람이 부는 날씨도 될 수도 있습니다. 변화 관리 역시 모호하고 또한 어떻게 대처해야 할지 알기 쉽지 않은 수 많은 일들이 일어날 수 있습니다.

레인코트를 입어야 할까요 아니면 더울 거라고 하니 반소매 티셔츠를 입어야 할까요? 허리케인이 예상되니 창문에 합판을 덧대야 할까요? 여기에 변화 관리와 변화 관리 모델 및 접근법을 논할 때의 근본적인 문제가 있습니다.

많은 이들이 변화를 포괄적인 용어로 사용하지만 변화에는 서로 다른 많은 의미가 있기 때문입니다. 조직 개편의 일부 또는 새로운 업무프로세스의 도입을 의미하기도 하고, 신임 사장님의 취임이나 새 사무실로의 이사를 의미하기도 하며, 새로운 전략적 방향을 의미하기도 합니다. 허리케인이 몰아치는 날씨도 있고, 그저 비가 내리는 날씨가 될 수도 있는 것처럼 변화 역시 매우 변화무쌍하며 그래서 각양각색의 내용이 발생하게 됩니다.

개인의 감정 측면에서는 화가 날 만한 것이 개인에 따라 도전의식으로 받아들일 수도 있지요. 변화는 프로젝트 레벨에서 생길 수도 있고 포트폴리오나 프로그램 레벨에서 생길 수도 있습니다. 또한 기업 전체 수준의 변화도 생길 수 있습니다. 저희가 참여하는 일부 프로젝트들은 특정 부서나 특정 지역에만 영향을 미치지만 이와 달리 기업 전체에 영향을 미치는 프로젝트도 있는데 이 경우 변화는

국가와 지역에 따라 산업 전반에 영향을 미칠 수도 있습니다. 반드시 따라야 하는 정부 규제가 있는 경우에는 이를 위하여 조직의 모습을 바꿔야 하기도 합니다.

한 가지 중요한 점이 있습니다. 변화는 혁명적으로 일어날 수 있는데 대기업에서조차 허리케인처럼 변화가 일어날 수 있습니다. 한편 변화는 점진적으로 일어날 수도 있는데 한 부서에서 뭔가를 개선하고 나서, IT 시스템을 교체하는 대신 업그레이드하고, 새 건물로 이사 가는 대신 현 작업공간을 리모델링할 수도 있지요.

즉 변화는 혁명적으로 불같이 진행될 수도, 점진적인 모습으로 일어날 수도 있습니다. 이 두 종류의 변화를 다루는 법은 적지 않게 차이가 나므로 그 구분부터 확실히 하고 가도록 하겠습니다.

14:42 Change Management

변화 관리는 그 특징이 다양한데요, 각기 다른 특징들이 어떤지 맛보기 전에 오늘 발표에서 다루지 않을 것부터 말씀 드리겠습니다. 일단 변화 통제는 다루지 않을 것입니다. 우리는 조직/행동 측면의 변화 관리를 얘기하고 있습니다만 프로젝트와 프로젝트 범위에 대한 변화 통제를 다루지는 않을 것입니다. 앞에 여러 가지 변화 계획들이 있다고 말씀 드렸는데 여기에는 전략적인 변화나 변형적 변화, 혹은 문화적 형태의 변화, 프로젝트 기술의 변화 등 다양한 유형의 변화가 존재합니다.

변화 계획 상에서 최고 경영자가 해야 할 일은 중간 관리자가 할 일과 많이 다를 것입니다. 또한 중간 관리자의 일은 감독관이나 관리자의 일과 또 다릅니다. 최고 경영자가 조직 전체의 변화를 이끌고 주도해야 하는 것이라면, 감독관이나 관리자는 변화에 대한 결정이나 그것이 얼마나 잘 받아들여질지에 대해서 비록 아무 말이 없어도 직원들이 변화에 대처해 가는 것을 도울 책임이 있지요. 또한, 변화 관리 전문 컨설턴트들이 있거나 아니면 회사 내부 자원이나 프로젝트 팀원 중에 변화를 이해관계자나 조직 전체에 전파하는 일을 담당하는 이가 있습니다.

자, 제가 강조하고 싶은 부분인데요 변화 관리에 많은 특징이 있고 대규모의 구조적인 변화를 다루는 것 – 사실 책도 많이 나와 있습니다만 – 과 프로젝트 레벨의 변화 또는 점진적인 형태의 변화를 다루는 것에는 많은 차이가 있다고 말씀 드렸습니다만, 이 모든 유형의 변화 관리에 대한 접근법과 각각의 시나리오를 설명하려면 며칠이 걸릴 것입니다. 날씨 얘기 기억하시나요? 더운 날씨가 될 지 허리케인이나 지진, 토네이도 같은 것이 올 지 날씨를 미리 알 수 없는 것처럼 변화 관리 역시 (미리 알 수 없으므로) 변화 계획에 따른 역할 변경에 집중해야 합니다. 이 부분에 대해 알아 볼 것인데, 역시 큰 도움이 되실 것으로 믿습니다.

My take on Change Management

참석자 분들을 대상으로 과거에 투표를 했었는데, 대부분 컨설턴트이거나 사내 직원들로 프로젝트 레벨의 변화를 담당하는 분들입니다. 최고경영자는 몇 분 안 계셨는데 포춘 500 대 기업과 같은 대기업의 CEO 는 많지 않았습니다.

오늘 웹세미나에 오시고 업무를 담당하고 계시는 여러분들도 대개는 프로젝트 팀원 역할에 더해 컨설턴트 역할까지 하고 계십니다. 그런 분들을 위하여 초점을 맞추려고 하고 있고, 이러한 방법을

통해 여러분이 조직의 변화 관리를 프로젝트의 성공과 잘 연결시킬 수 있도록 하는데 도움이 되었으면 합니다.

17:54

자 그럼 변화 관리란 무엇인가? 변화 관리에 관한 제 의견을 드리자면 앞서 말씀 드린 바와 같이 다양한 정의가 있는데 그 이유는 그만큼 다양한 변화의 경우가 있기 때문입니다. 제 관점에서의 변화 관리는 프로젝트 레벨의 변화 쪽에 좀 더 가까운데 프로젝트 상에 일어나는 기술적이고 점진적인 변화를 가리키며 이런 변화에 대한 관리를 함에 있어, 프로젝트 가속도, 프로젝트 옹호, 결정품질, 프로젝트 산출물 납품 등을 방해할 수 있는 인간적, 정치적, 조직적 변화 요소에 더욱 엄격한 관심을 가짐으로써 프로젝트의 성공 가능성이 높아지게 됩니다.

그렇다고 프로젝트 관리가 인간적, 정치적, 조직적 변화 요소에 주의하지 않았다는 말이 아닙니다. 오히려, 사람 관리가 매우 복잡하다는 것을 깨달았기에 변화 관리에서 더 엄격한 주의가 필요하다는 것입니다. 제가 IT 기업에서 일할 때 곤잘 하던 말이지만 소프트웨어는 예측가능한 반면 사람은 그렇지 않은 것입니다.

그렇기 때문에 사람이라는 요소에 더욱 신경 써야 합니다. 변화 관리의 다른 특징으로 이해관계자에게 프로젝트 산출물을 채택하는데 필요한 기술, 이해, 옹호, 기회를 제공하여 비즈니스 가치를 실현한다는 점입니다. 이는 변화 관리에 대한 다소 전통적인 관점의 개념인데, 사람들로 하여금 필요한 기술을 가지고 이해할 수 있으며, 정확한 조직적 옹호와 관리적 지지를 보내고, 올바른 정책과 절차 등을 가질 수 있도록 하여 프로젝트 산출물을 기꺼이 채택하고 그럼으로써 충분한 경쟁력을 확보하고 나아가 이를 더욱 활용하여 비즈니스 가치를 생성하거나 이해관계자에게 그 가치를 제공하게 됩니다.

변화가 항상 저항을 관리하는 것을 의미하지는 않습니다. 발표 내용 중 변화 관리의 몇몇 신화에 관하여 언급할 거라고 말씀 드린 것을 기억하시겠습니까만 그 중 하나가 사람들은 항상 변화에 반대한다는 것입니다. 그렇지만, 사람들이 변화에 늘 저항하는 것은 아닙니다. 비가 오늘 날에는 외출을 합니다만 허리케인이 닥친 날에는 밖에 나가지 않습니다.

즉 상황에 따라 다르다는 말인데, 변화가 어려울 때라도 사람들은 저항하거나 아니면 환영할 수도 있습니다. 왜냐 하면 그들 자신의 눈으로 현재 상태로서는 일이 안 되고 있음을 볼 수 있기 때문에, 만일 일을 풀 수 있는 뭔가 다른 새로운 방식이 있다면 그것은 받아 들여지고 환영 받을 것입니다. 자 그러니 변화가 항상 반대에 부딪힌다는 미신 따위는 버립니다. 항상 그런 것이 아니라 변화가 어떤 것인지 그리고 어떻게 실행될 것인지에 따라 좌우되는 것입니다.

그리고 이것이 왜 프로젝트 관리, 우수하고 강력하고 능숙한 프로젝트 관리가 중요한 이유입니다. 프로젝트 관리나 프로젝트 팀이 허물어지면 변화 계획은 성공할 수 없기 때문입니다. 프로젝트는 변화가 굴러 가는 수단이기 때문에 프로젝트가 무너져 내리면 변화 역시 성공할 수가 없는 것입니다. 결국 프로젝트 팀을 구성하고 우수하고 강력한 프로젝트관리 규칙을 도입하는 것이야말로 조직의 변화를 촉진시키고 이를 채택하여 비즈니스 가치를 구현하는데 정말로 도움이 되는 중요한 것입니다.

21:58 Common Misconceptions around Change Management

변화가 환영 받은 아니든 상관없이, 제대로 관리될 필요는 여전히 남아 있습니다. 사람들이 현재 상태에 불만을 가질 수 있는 상황을 말씀 드렸었는데요 그들은 어떤 변화를 보고는 이렇게 반응할 수 있습니다. '맞아! 지금 IT 시스템은 낡았어. 우리 새 것이 필요해.' 또는 '그래, 우리 사무실 건물은 아니야. 낡아 보여. 아니 실제로 그래. 꼭 50 년대 건물에 있는 거 같아.

새로 지은 좋은 건물에서 일하고 싶어.' 환영을 받은 아니든, 관리의 필요성은 여전합니다. 사람들은 그것에 대하여 알 필요가 있고, 프로젝트 산출물을 만들어 내기 위해 필요한 실력을 갖추어야 합니다. 그래서 변화는 늘 관리되어야 합니다. 변화 관리에 관한 오해들이 있는데요. 오늘 얘기하는 변화 관리는 변화 통제에 대한 것이 아닙니다.

즉 IT 시스템의 변화결정 소프트웨어를 만드는 직원이나 건물 디자인을 개선하는 직원들처럼 변화절차 과정에 참여하고 있는 사람들에 관한 것이 아니라는 것입니다. 변화 관리 용어는, 당신이 히터나 환풍기, 에어컨 등을 바꿀 때 쓰는 시설 관리와 같은 것이고, IT 업계의 예를 들면 소프트웨어나 인프라스트럭처에 변화를 주는 것을 의미하는 그런 것입니다. 이장에서는 변화 관리에 대해서 얘기하지 않을 것입니다.

이는 또한 교육훈련과 의사소통에 국한된 것이 아닙니다. 제가 읽었던 변화 관리에 대한 기술서에서 의사소통 계획 수립, 교육훈련 전략 수립을 얼마나 많이 보았는지 말로 표현할 수가 없을 정도입니다. 그것이 그들이 말하는 변화 관리인 셈이죠. 교육훈련과 의사소통이 매우 중요한 활동이면서 프로젝트의 크기와 업무범위에 따라 시간을 매우 소비해야 하는 행위가 될 수 있습니다. 그러나 그것 말고도 다른 많은 변화 관리 활동이 있습니다. 리스크 관리, 스폰서 관리, 경영진의 지지 등 교육훈련과 의사소통 외에 변화 관리에서 다루어야 하는 다른 것들도 많이 있습니다.

그렇다고, 인사에 관한 것만도 아닙니다. 조직 내에서 사람들이 '잘된 변화 관리는 사람에 관한 것이다. 인사가 사람을 다루는 것이니 변화 관리는 인사업무의 소관이다.'라고 말하는 것을 보셨을 텐데요 글썄요 꼭 그렇지만은 않습니다. 변화 관리는 사람에 관한 것만이 아니라 절차와 프로젝트에 관한 것입니다.

그리고 기술에 관한 것일 수도 있고 사람 말고도 많은 다른 것에 관한 것이 될 수 있습니다. 이 점이 왜 중요한지 예를 들어 설명 드리자면, 전에 덴버에 고객이 있었는데 새로운 애플리케이션을 도입하는 것과 관련한 이슈를 가지고 있었습니다. 그들은 인적 관련 활동과 의사소통 계획, 점심 도시락, 변화 수용에 관한 토론 등 모든 전형적인 활동을 진행했음에도 직원들은 새 IT 시스템을 수용하려 하지 않았습니다.

결국 저와 Emergence One 사에 방문 평가를 요청했는데 그 결과 대부분의 기존 애플리케이션들이 새 IT 시스템과 매우 유사한 기능을 갖고 있었고 그래서 직원들은 너무 많은 차선책을 가지게 되었습니다. 그들이 정말로 필요했던 것은 이런 많은 IT 애플리케이션들을 폐기하는 것이었는데, 이는

IT 관리업계에서 중요한 이슈이기도 했습니다. 교육훈련이나 의사소통 혹은 인사와 관련된 이슈에 대한 것이 아니었습니다.

그것은 새 애플리케이션의 채택을 방해하던 IT 관리에 대한 문제였습니다. 그래서 저는 그들이 진지하게 생각한다면 다른 IT 애플리케이션들을 폐기할 것을 권고하였습니다. 그러나 그들의 변화 관리 팀은 인사 출신이었고 교육훈련과 의사소통에 관한 활동에만 초점을 맞추었기 때문에 어떤 IT 애플리케이션들을 남겨 두고 어떤 IT 애플리케이션들을 버려야 할지에 대하여 결정을 할 만한 권한이 없었습니다.

심리학이나관련 배경 출신의 일부 사람들은 심리 치료가 답이라고 합니다. 이 분들은 변화에 대하여 감정을 논하고 변화의 수용 필요성 그리고 변화가 개인과 감정 상태에서 얼마나 어려운가를 논합니다. 이는 틀린 말은 아닙니다.

다만 비즈니스 세계보다는 사람들의 개인적인 삶의 세계에 더 어울리는 말입니다. 이혼을 겪거나, 다른 주로 이사를 하거나, 혹은 실직하는 등의 충격적이고 매우 큰 감정적인 요소를 수반하는 그런 변화들은 심리 치료의 형태로 다루는 것이 유용하겠습니다.

그러나 업무공간에서는, 사람들이 변화가 일어나기를 바라는 것은, 회사가 성장하고 발전하여 새로운 시장에 진입하고 신제품을 만들어 내는 그런 것들로 업무절차를 수정하여 좀 더 잘 일할 수 있기를 바라는 것입니다. 업무공간에서 존재하는 변경에 대한 기대가 개인적인 세계에도 항상 있는 것은 아닙니다.

게다가, 사람들은 변화가 그들의 삶에 영향을 미치는 것이 아닌 경우, 예를 들어 IT 시스템을 교체하거나 업그레이드 하는 등의 이런 류의 변화에는 그다지 감정적으로 관여하지도 않습니다. 결국, 변화 관리에 대한 심리 치료 형태의 접근은 급격하고, 대규모의 변화 계획에 어울리지 우리의 목적인 작업공간에서의 프로젝트 및 프로그램 레벨의 변화에는 적합하지 않다고 할 수 있습니다.

그런데 인간 측면에만 초점이 맞춰진 것이 있습니다. 앞서 잠깐 언급했었는데요, 많은 사람들의 감정적 요소 말입니다만, 때로는 사람들로 하여금 프로젝트 산출물을 수용하도록 하는 것에도 이것이 적용될 수 있으며 이런 일에는 기술적인 변화를 만들 필요가 발생합니다.

정책이나 절차에 있어 변경을 해야 할 수도 있고요, 조직의 인프라스트럭처에 변화를 줄 필요가 생길 수도 있습니다. 그러므로 이는 단순한 인사 관리가 아니라 사람들의 감정과 행동까지 변경하도록 해야 하는 것으로 완전히 다른 것이 될 수 있습니다.

29:16 The evolution of change management

자 이제 변화 관리가 어떻게 진보해 왔는지 잠깐 알아 보겠습니다. 무엇이든 그 역사에 대하여 알면 도움이 되더군요. 변화 관리의 핵심 요소와 오늘날에도 매우 응용될 수 있는 내용들, 여전히 낡지 않은 다른 것들, 그리고 새천년에는 정말 맞지 않는 것들에 대하여 살짝 말씀 드리겠습니다.

1940 년대로 돌아가 보죠. 짧은 역사 교육 시간이 될텐데요, 여러분에게 나중에 소개될 원리들을 이해하시는데 좋은 기반이 되실 겁니다. 1948 년 Les de Coition John French 라는 사람이 미 중서부의 홀우드 공장에서 일했는데, 종업원들이 생산방법과 일과 관련하여 필요한 변화를 거부하였습니다. 변화시키고자 하는 기술이 그 동기만큼 좋지는 않았습니다. 사람들이 새 도구와 방법에 대한 사용법을 배웠지만 그들의 마음에는 극복해야 할 큰 정서적 장애물이 있었습니다.

여기서 정말로 중요한 것, 많은 변화 관리 종사자들이 놓치는 말하자면, 변화에 대한 거부는 시니어 근로자 중에서만 발견된다는 점입니다. 그 공장에서 15 년간, 25 년간 일해 온 근로자들, 즉 같은 직업을 평생 동안 가질 수 있었던 1940 년대의 블루컬러의 모습이죠.

문제는 이런 시니어 근로자 중에서만 변화에 대한 강한 저항이 나타나고 신입 근로자에서는 안 나타난다는 것입니다. 신입 직원 중에서도 강한 저항이 나타나기도 했는데 이들은 경험이 많은 사람들이었습니다. 이러한 사실로부터 오늘날까지 변화 관리 접근법에서 자주 쓰이는 두 핵심 요소가 나오게 되었는데 회사는 변화의 중요성에 대하여 (직원들과) 대화해야 한다는 것입니다. 여러분은 왜 그렇게 많은 변화 관리 프로그램이 의사소통 기반 프로그램인지 보셨기에 이미 제가 드린 말씀을 이해하실 것입니다.

사실 대화보다 훨씬 넓어야 합니다만 아무튼 회사는 변화의 중요성을 의사소통해야 하고 직원들을 변화의 계획 단계부터 포함시켜야 합니다. 변화의 계획 단계부터 직원들을 포함해야 하는 이유는 변화를 설계하는 것을 직원들이 돕게하면, 직원들 스스로가 변화에 덜 저항하게 되기 때문입니다.

1950 년대, Kurt Lewin 과 Edward Shine 이 해체- 이동/전이 - 재구성의 3 단계 모델을 창시했는데, 처음에 조직을 유연하게 풀고 나서 원하는 방향으로 이동/전이시킨 후에 새로운 현재 상태로 다시 고정시킨다는 내용입니다.

Lewin 이 만들었지만, 실제로는 이 단어들을 Lewin 이 생각해 내도록 Shine 이 기여했는데, 이 3 단계 모델이 변화 관리 접근법에서 자주 사용되는 기법입니다. 매우 높은 수준의 기법이지만 변화의 본질을 다루지는 않습니다. 그저 조직을 한 곳에서 다른 곳으로 이동하는 것에 대해서 말할 뿐입니다. 계획된 변화의 특성을 깊이 파고 들지도 않으며, 그것이 무엇에 관한 것인지 하는 핵심을 강조하지도 않습니다.

1960 년대와 1970 년대에 와서는 좀 더 열기가 뜨거워 졌는데요. 1960 년대 Evright Rodgers 가 수용 과정이 있다는 이론과 초기 수용자(Early Adopters)와 변화 챔피언이라는 용어도 만들어 냈습니다. 이것들은 IT 관련 서적뿐만 아니라 변화 관리 서적에서도 아주 많이 볼 수 있는 용어들로 새로운 기술이나 IT 제품을 가장 먼저 채택하는 사람을 가리키는 말인데 조직에서도 비슷한 탄력으로 따라 오는 이들이 있습니다.

그리고, 변화 챔피언이라고 불리는 사람들이 있는데 이들은 변화를 촉진하는 변화 홍보대사라고 할 수 있습니다. Rodgers 의 수용모델 첫 판에는 인지(Awareness), 관심(Interest), 평가(Evaluation),

시도(Trial) 그리고 수용(Adoption)이 들어 있었는데 1960년대 처음 나온 이 같은 모델이 현재까지도 다른 변화 관리 종사자들에 의해 복제 되어 사용되고 있습니다.

1960년대 후반에 Elizabeth Kübler-Ross 슬픔의 다섯 단계를 제시하였습니다. Kübler-Ross,는 프로젝트 매니저도 아니었고, 사업가도 아니었습니다. 그녀는 시한부 삶을 사는 환자들을 위해 일하는 사회적 노동자였습니다. 그녀는 사람들이 자신이 살 날이 몇 주나 몇 달 밖에 남지 않았다는 것을 알게 되면, 다섯 단계인 부정, 분노, 협상, 체념, 수긍을 겪게 된다는 것을 찾아냈습니다.

오늘 날에도 이러한 부분은 반복되고 있으며, 오늘날의 지배적인 변화 관리에 대한 경향입니다. 하지만, 그것은 병원에 입원한 사람들이 그들이 죽게 된다는 것을 알게 되고, 그 사실을 알고 있는 누군가에게 적용하는 것입니다. 사실, 그들의 작업장과 IT 시스템은 업그레이드 될 것이며, 그것은 부서를 재조직하거나 그와 유사한 것이 될 것입니다.

이것은 다소 제 생각이지만, 사람들이 작업환경에서의 변화를 듣게 될 때마다, 부정, 타협, 체념 등등의 일이 일어난다는 것은 다소 비약입니다. 사실, 작업환경에서 변화는 항상 일어나고 있거든요.

그럼에도 불구하고,사람들은 변화 곡선(Change Curve)이라는 것을 만들게 되었습니다. . 또한 인간의 슬픔의 순환을 기반으로 한 다른 종류의 정신요법적인 접근도 많이 있습니다. 제 생각에는, 제가 본 많은 사람들이 "갑소사, 당신은 회사에서 변화가 생길 것이라는 것을 알고 있군요.우리는 여기에 저항할 것입니다!"라고 생각하는 것 같습니다.

그런 다음, 우리는 변화과정을 경험하게 될 것이며, 최종적으로는 변화를 하게 될 것입니다. 실제로 이 모델은 수년 간 많은 비판을 불러왔으며, , 그들은 언제나 변화에 있어서 감정적이고 일부 조종할 수 없는 반응이 있을 것이라는 것을 가정하였습니다.

살 날이 몇 주 밖에 남지 않은 환자와 몇몇 변화에 노출되어 있는 노동자들은 많이 다릅니다. Kübler-Ross 의 모델은 당신이 60 살 먹은 육체 노동자이거나 도심구역에서 일하는 25 살 먹은 기술자일 수도 있다는 것을 고려하지 않았습니다.

또한, 사람들은 순전히 이성적이거나 적법한 이유들로 인해서 변화에 저항할 수 있다는 생각을 무시하고 있습니다. 제가 조금 후 설명드릴 예정이지만, 변화에 대한 저항이 있습니다. 하지만, 그것은 사람들의 변화에 대한 두려움 때문이 아니라, 그것이 좋은 생각이라고 생각하지 않았거나, 그것이 좋은 생각이라고 생각하지 않는 매우 적절한 이유들이 있을 수 있기 때문입니다.

사실, 변화는 사람들이 회사를 위해 20, 30년간 일하고 난 후에 회사가 가난해 지거나 다른 회사와 합병하는 80년대에 일어났던 인수합병의 급증과도 일부 연관성이 있을 수 있습니다. 그 것은 다소 감정적이었으며, 제가 이야기한 것처럼 극적인 변화의 원칙과도 연관이 있을 수 있습니다. 하지만, 제 생각에는 점진적인 프로젝트 수준의 변화에 대해서는 다소 과장이라는 것이죠.

그래서 지금까지는 변화 관리는 대단히 개인적인 노력이었습니다. 그것은 개인적 심리, 마음, 감정에 기반하여 그들이어떻게 반응할 것인가에 대한 고민들이었습니다.

지금까지 살펴본 바와 같이 그것은 모두 개인에 기반하였습니다. 하지만 1980 년대에 들어서 Warner Burke 와 George Litwin 은 개인적인 관점뿐만 아니라 조직적변화 관리에 대해서도 살펴보기 시작하였습니다. 이 모델은 한 사람이 변화에 어떻게 대처하는가에 대한 사람의 변화를 관리하겠다는 의미입니다.

Warner Burke 와 George Litwin 은 전체적으로 조직을 살펴보기 위해서 개인에 대해서 살펴볼 필요가 있다는 것을 깨달았습니다. 그래서 그들은 12 개의 조직적인 분야를 살펴보았고, 회사의 임무, 리더십, 외부 환경, 적용 중인 시스템, 개인이 작업환경에서 대응해야 하거나 상호 관계해야 하는 지에 대한 것들을 살펴보았습니다.

그리고 개인적인 변화에서부터 무엇이 진정한 조직 변화 모델인지 에 대해서 살펴보기 시작했으며, 조직의 변화 또는 사람들로 하여금 그러한 변화에 적응하거나 더 많은 가치를 창출 하게하고, 프로젝트를 통해 이윤을 창출하기 위해서는 개개인의 성향뿐만 아니라 회사 전반에 대한 이러한 다른 요소들에 대해서도 변화를 해주어야 한다는 것을 얘기했습니다.

MIT 의 Fred Davis 는 TAM(Technical Adoption Model 기술 적응 모델)이라고 알려진 모델을 제시하였으며, 리더는 기술 적응 모델인 TAM 으로 진화한다는 것을 제시하였습니다. 대부분의 사람들과 프로젝트 매니저가 긴급을 요하는 일과 변화관리를 위해 하는 일 중의 대부분 좋은 부분들은전부 IT 와 관련된 프로젝트입니다.

IT 는 지금도어플리케이션, 하드웨어, 인프라 등등 과 관련된 많은것들을 변화시키고 있으며, 그는 이러한 변화에 두 가지가 중요한 요소가 밝혀냈습니다.

만약 당신이 사람들이 새로운 기술에 적응하기를 원한다면, '좋아, 약간의 교육훈련, 조금의 지도가 필요할 것이지만, 단순해 보이며, 실제로는 그렇게 복잡하지 않아 보일 것이며, 실제도 쓸모가 있겠군'이라는 사용의 편의성의 인식을 주어야 합니다. 즉 그 사람의 일에 쓸모가 있어야 한다는 말이죠. 이로서 TAM 은 사람의 변화에 대한 부정적인 감정적인 반응의 사고를 떨쳐버리게 됩니다.

이것은 더욱 더 이성적인 모델입니다. 작업환경에서 이성적인 개인인 사람들은 그것이 사용하기 편하다고 말하기 보다는 그것이 "나의 일을 마치는데 도움을 줄 것인가?" "내가 더 빨리 퇴근하게 해 줄 것인가"를 묻고, "좋아 나는 그것을 해보겠어" 하는 등으로 작용이 됩니다. 그것은 개인의 적응을 결정하는 심리적인 성질이라고 하기 보다는 새로운 적용 체계의 특성입니다.

지금까지 우리는 Kübler-Ross 이 제시한 것과 같은 것에서부터 아주 아주 큰 변화가 있음을 보았습니다. 사실, 부정과 저항을 잘하는 사람들은 그것이 변화라는 단어를 들었기 때문이라는 것입니다. 이것은 개인을 이성적이며, 평가를 하는 존재로 보는 것이며, 그 변화에 적응이 될 것인지

말 것인지를 결정하기 이전에 그 변화가 나에게 또는, 사용에 쓸모가 있느냐 없느냐에 따라 판단하는 것이 우선이라는 의미입니다.

이제 변화 관리에 대한 평가와 더불어 1990년대 이후에 대해서 알아보겠습니다. 제가 생각나는 첫 번째 것은 변화 관리의 역사를 찾아가는 것은 변화는 여러 단계의 적응 프로젝트이며, 프로젝트의 산출물을 활용하거나 이용하는 직원이나 최종 사용자에게 대해서만 이야기 하지는 않는다는 것입니다.

첫 번째 단계에서 변화에 대한 적응은 결정권자와 영향력이 있는 자들이 우선 되어야 하며, 그들에 의해 행해져야 합니다. 이 결정권자가 변화를 위한 필요성을 느끼지 못한다면, 프로젝트의 이점도 알지 못할 것이며, 성공적인 프로젝트가 되도록 영향력을 행사하지 못할 것이며, 계획된 것처럼 예산이 지원되지도 않을 것이며, 최종 사용자를 위해서 변화 관리 계획이 어떻게 될지도 상관이 없게 됩니다.

그러므로, 최종 사용자를 적응 시키기 이전에 결정권자의 동의를 먼저 얻어 영향력을 발휘 할 수 있도록 해야 합니다. 긴급한 변화의 경우에 대해서는, 제 책에서 많이 이야기 했듯이, 향후 웨비나를 통해서 오늘날의 상황에도 잘 적용되는 3 단계 적응 절차에 대해서 알아보도록 하겠습니다.

90년대에 시스템 통합 회사들이 많이 있었는데, 그 회사들은 변화관리에 대한 세부적인 방법들을 개발하였습니다. 저는 이것을 Oracle 에서 90년대 중반에 일하고 있을 때 보았고, 거기에는 정신요법과 같은 배경을 가진 많은 변화 관리 인원들이 있었고, 그들은 대단히 섬세한 감정을 가지고 있었고, 그들이 생각한 방식처럼 '자, 우리 사람들에게 이야기를 해서 그들이 어떻게 느끼는지를 살펴보고, 거기서부터 관리를 해나갑시다.' 라고 이야기 했습니다.

그러한 것들은 프로젝트 팀, 프로젝트 매니저, 프로젝트 후원자 들에게는 그 다지 중요한 것으로 받아들여지지 않았습니다. 그래서, 이러한 것이 실행 가능토록 순차적으로 세밀한 변화 관리 방법을 개발하기 시작하였고, 그것들의 일부는 매우 길고, 복잡한 방법임에도 불구하고, 프로젝트 매니저나 프로젝트 팀의 다른 사람들이 '이봐, 이 사람들이 좋은 아이디어를 가지고 있는데, 방법이나 접근법이 없어'라는 말을 할 수 없게 만들었습니다. 그래서 Oracle, Ascensions 와 같은 시스템 통합 회사나 관련업계의 모든 회사들은 세밀한 방법론의 개발에 대해서는 많은 일을 하게 되었습니다.

그리고, 다음으로 John Connor 는 변화 관리의 고전이며 가장 유명한 책을 통해 변화를 주도하는 방법과 변화를 이끄는 8가지의 특성을 제시하였는데, 그 것은 긴급성에 대한 감각을 기르는 것, 강력한 보호협동의 창출 등입니다. 여러분 몇몇은 이것을 보면서, '이 것은 모두 좋은 것이고, 일리가 있어.'라고 말씀하시리라 생각합니다. 그리고, 실제로 그렇습니다. 그것은 훌륭한 리더십 모델입니다. 만약 당신이 당신의 조직 전체를 변화시키고 싶으시다면, 여러분이 해야 할 일들이 있습니다. 하지만, 기억하십시오, 우리는 프로젝트 수준과 포트폴리오 수준의 변화, 세밀하고, 진화적인 변화에 대해 더 많이 이야기 할 것입니다.

Connor의 모델은 조직의 큰 역동적인 변화와 혁명적인 변화에 대해서는 아주 좋습니다. 하지만, 당신이 단지 프로젝트 팀 멤버이거나 프로젝트관리자라고 하면, 가끔 그것을 하는 것이 어렵고, 당신의 위치에서는 이 모든 지원이나 협력, 그리고 권력 등을 이끌어 내는 것이 힘들 수도 있습니다. 그것은 리더십이 해주어야 할 역할이며, 프로젝트가 단지 조직의 일부에만 영향을 주어야 할 경우에는 다소 적합하지 않은 모델입니다.

In the new millennium

2000년대를 맞이 하며, 저는 지난 10년을 변화 관리의 진화가 있어 왔다고 말하고 싶습니다. 제 말이 무엇을 의미하는 것일까요? 자, 아직까지도 변화 관리에 대해 합의된 정의는 없습니다. 일부는 단지 최종 사용자에게 의사 소통하는 것으로 보고 있고, 다른 사람들은 John Carter가 한 것처럼 전 조직을 이끌어 나가는 것이며, 일부는 교육의 의사소통일 뿐이거나 개인적인 변화를 관리하는 것으로 보고 있습니다. 개인적인 변화를 다루는 몇 가지 유명한 변화 관리 기법들이 있지만, Burke나 다른 사람들이 이야기한 것과 같은 조직의 변화에 대해서는 다루고 있지 않습니다.

그래서, 공통적으로 표준화 되거나 집합체로서 변화를 다루기 위한 접근법이나 변화관리의 정의에 대해서는 합의된 의견이 없습니다. . 초급 수준의 실천가들 다수가 프로젝트 의사소통 관련 일을 주로 하고 있으며, 변화 관리 컨설턴트라고 불려지고 있습니다만, 프로젝트나 전체적인 변화 기조에 대한 성공에 거의 영향을 미치지 못하고 있습니다.

그들은 초급 수준의 인원입니다. 그들은 의사소통 계획을 작성하며, 파워포인트 계획들을 종합하는데, 그럼에도 불구하고, 사람들은 '아 우리는 변화를 관리해주는 사람들이 있구나'라고 말합니다. 변화를 관리하기 위해서는 파워포인트나 훌륭한 의사소통 계획보다 더 많은 것이 필요합니다. 그리고, 이러한 것들은 이번 웨비나 및 다음 두 가지 웨비나를 통해서 심도 있게 다루어 질 것입니다.

프로젝트 전문가들과 변화 관리를 위한 별도의 특별한 목적을 가지고 있는 조직간에는 약간의 충돌이 있습니다. 그들은 프로젝트 관리와 아무런 상관이 없으며, 그들 자신만의 프로젝트 계획과 그들만의 팀 안에서 있기 때문에 둘은 절대 만날 일이 없습니다. 일부 사람들은 변화 관리는 범위 관리, 계약 관리, 인적자원 관리처럼, 프로젝트 관리 안에 내재되어 있는 것으로 생각하고 있고, 여러분들 중 PMBOK 지침, 특히, 5판에 친숙하신 분들은 변화 관리가 실제로 오늘날에 볼 수 있는 프로젝트 관리 표준 안에 포함되어 있다는 사실을 아시는 분이 많이 있을것으로 생각합니다.

또한, 문화 및 새로운 천 년의 진입을 고려해 볼때 새로운 생각이 부족한데, 제 말은 아이폰이 아침에 공개될 때까지 밤을 새서 줄을 서 있는 사람들이 있고, 새로운 어플리케이션을 그들의 스마트폰 등에 지속적으로 다운받고 있는 사람들도 있습니다. 기존의 비즈니스나 조직의 역사에서 없었던 직장에서 직장으로, 지역에서 지역으로, 주에서 주로, 국가에서 국가로 이동하고 있는 사람들이 있다는 거죠.

그래서 문화는 몇 십 년 전과는 달리 우리를 더 많이 변화시킵니다. 하지만, 많은 변화 관리 모델과 이에 기반한 사상들은 40, 50년이나 60년이 된 것입니다. 오늘날의 문화나 특히 우리 모두 같이 45세나 그 이하인 사람들의 경우, 사실 저는 나이에 숫자를 붙이고 싶진 않습니다, 어떤 나이든지, 오늘날의 사람들은 변화를 수용하며, 진화해가는 조직을 위해서 일하고 싶어합니다.

변화의 양상도 지금 세기에는 훨씬 빠릅니다.여기저기서 나타나는 이름인 Elizabeth Kübler-Ross 는 변화의 곡선을 40 년 전에 소개했고, 아마 사람들은 그들의 회사나 조직이 그 때는 그렇게 많이 변화할 것이라는 것을 예상하지 못했을 것입니다. 그리고, 거부나 저항이 있었을 수도 있지만, 오늘날의 고용인들은 그것을 다 예상하고 있는 것입니다.

어느 정도변화가 지속적이지 않다면, 계속 관리를 필요로 하지만,어떻게 차별화 시킬 것인지 생각해 봐야 합니다. .그 이유는 변화에의 저항이나, 근본 원인 또는 생각보다 더 넓은 부분에 있어서 사람들의 반응이 다분히 감정적이고, 심리적인 반응이기 때문입니다. 최근에는 신경과학계에서 뇌가 변화에 어떻게 반응하는지와 같은 것에 대해서 많은 토의가 이루어 지고 있습니다. 확실하지는 않지만, 우리와 함께 일한 많은 회사의 많은 사람들이 이해관계자와 함께 이야기를 할 때면, 그들은 변화를 좋아하지 않습니다. 왜냐하면 그들은 더 좋은 아이디어가 있기 때문입니다. 그들은 더 높은 우선순위를 볼 수 있으며, 변화를 시작할 수 있는 더 이상적인다른 시점을 보고 있기 때문입니다.

즉, 변화에 대한 저항은 있지만, 감정적인 변화에 대한 두려움은 아니라는 것은 적절히 이상적인 믿음이고,그래서 이해관계자와 관계를 맺어가며, 그들의 요구사항과 염려에 귀를 기울이는 것이 그렇게 중요한 이유입니다. 또한 이는 프로젝트 팀과 프로젝트 관리자들이 더 나은 산출물을 만들어 나갈 수 있게 도와주기도 합니다. . 그러므로, 조직 전반의 이해관계자들의 의견에 귀를 기울여야 하는 것이 중요한 것이며, 조직구성원들이 더 나은 최종 산출물을 개발할 수 있게 도움을 주게 됩니다.

Current trends

변화 관리에 대한 현재의 몇 가지 추세는 여러분이 예상할 수 있듯이 작업환경에서의 변화는 수 차례에 있어서 예상이 되는 것이지, 감정적인 것이 아니기 때문에 감정적으로 심리학에 근거한 모델과는 다른 방향으로 진행되어야 한다는 것입니다. 그 것은 사람에 있어서 큰 부담이 아닙니다. 왜냐하면, 회사에서의 대부분의 변화는 점진적으로 진화하는 변화들이기 때문입니다.

많은 변화에 대한 전문가나 책들은 개혁적 변화에 대해서 이야기 하며, 어떻게 그것들이 사람에게 커다란 감정적인 영향을 미치는지에 대하여 이야기하고 있습니다. 하지만, 그러한커다란 개혁적인 형태의 전형적인 변화에서 아마 프로젝트 관리자가 책임지고 있는 백 개 또는 그 보다 작은 점진적인 변화들이 있었을 것입니다.

또한 포트폴리오 매니저가 책임지는 문제이기도 합니다. 이러한 이유로 섬세하고 감정적인 모델에서의 전환이 있게 된 것입니다. 자, 당신은 당신의 IT 시스템과 직원들의 IT 시스템을 업그레이드 하고 있습니다. 무엇을 알고 있어야 할까요? 자, 당신은 당신의 업무환경을 재디자인하고 있습니다. 당신은 그들이 어떻게 하면 더 효율적으로 일할 수 있는지를 알고 있습니다. 이 시점에서 그러한 섬세하고 감정적인 접근은 아마 진부하고, 시대가 지난 것으로 보일 것입니다.

내부적인 변화 관리는 변화를 이끌어갈 책임이 더 많은 심도 깊은 부서인 HR 또는 교육 부서의 자원을 요구합니다. 그리고, 그것은 일반적으로 PMO 또는 IT 조직입니다.

오늘날의 회사들이 이끌고 있는 변화들은 대부분 지식을 더욱 풍부하거나 더욱 이해가 잘 되도록 할 수 있는 새로운 기술의 가능성인 IT 또는 다른 프로젝트들의 포트폴리오를 가지고 있는 PMO로부터 이끌어지게 됩니다.

PMO는 포트폴리오가 있으며, 그 아래 프로젝트들이 있습니다. 그리고 그들은 이번 분기에는 조직의 한 부분에 대해서 변화를 주도기 위한 다른 요소들을 살펴보고, 다른 분기에는 조직의 다른 부분에 대한 변화를 이끌어 갑니다. 그래서 전형적으로 조직 내부에서 변화를 이끌어 가는 조직들이 있습니다.

또한, 더욱 엄격하고, 구조화된 열망이 있습니다. 저는 여러 군데에 있는 변화 관리 블로그를 자주 보았습니다. 변화 관리 담당자들이 그들이 일하는 방식에 있어서 얼마나 많은 저항을 바꾸어야 하는지에 대해 볼 수 있는 것이 놀랍습니다. 그들이 하는 일에 대해서 엄격하고, 구조적으로 적용하기를 좋아하지 않는 사람들이 많이 있었습니다.

변화 관리 담당자들은 마치 '여기 사람들이 있었군요.'라고 말하는 듯 합니다. 당신은 확인박스 칸을 체크할 수 없고, 단계 단계별로 진행하는 방법을 수행할 수도 없습니다. 그리고, 그들은 그 방법이 어떻게 수행되는지도, 엄격함과 구조적임이 어떤 장점을 가져다 주는지도 알지 못합니다. 제가 앞서 말씀 드린 것과 같이 어떠한 변화라도 구조를 갖추지 못 할 경우 실패하게 되어 있습니다. 그리고, 변화를 출발시키는 구조는 프로젝트 관리에 의해서 제공된다는 겁니다.

이러한 이유들로 왜 변화 관리를 실행함에 있어서 더욱 엄격하고 구조적인 것을 적용해나가야 하는 것이 이상적인 것인지 알게 됩니다. 진행되어 가는 데로 실시해가는 많은 실천가들이 있으며, 다행히도 그런 사람들은 제 생각에는 언젠가는 점차 없어질 것입니다. 사람들은 사람에 대한 기술들이 아니라 프로젝트의 집행 기술이 필요합니다.

제가 앞서 말씀 드린 것과 같이 의사소통 계획은 많은 변화 관리 프로그램의 핵심 산출물입니다. 하지만, 당신이 다양한 위치에서 수 천명의 다른 이해관계자들과 일을 해야 한다면, 커다란 글로벌 기업에서 커다란 변화를 시작해야 한다면, 다양한 요구사항을 가지고 있는 다양한 이해관계자들과 다수의 장소에서 행해지는 교육훈련이나 의사소통 프로그램의 효율적 진행을 위해서 프로젝트 집행 기술이 요구됩니다.

당신은 사람을 위한 기술만이 필요한 것이 아닙니다. 그리고, 실무자들은 이제 변화 관리 이상의 것이나 사람을 알아는 것 이상의 것, 또는 사람의 요구사항에 민감해지는 것에 대해 많은 전문가들이 관심을 가지고 함께 할 거라고 예상하고 있습니다. 마치, 2년 전에는 한 명의 고객이 있었고, CRM 시스템을 구현했는데, 왜 다시 합병하고, 조직화를 하고자 하겠습니까?

우리가 사람에 대한 근본적인 사항에 대해서 이야기 하지 않았기 때문에 우리는 변화를 받아들일 것입니다. 그것은 걱정같은 것들을 불러 올 것입니다. 그들은 어떤 측면인 것인지, 우리 직원들은 좋아하지 않을 수도 있는 고객 관계 관리 시스템 CRM 시스템의 기능이 무엇인지, 그 것을 우리는

어떻게 완화할 것인지에 대해 알고 싶어 합니다. 그리고, 우리는 각자 다른 IT 시스템들에 대한 경험을 가지고 있고, 우리가 사람들을 아는 것뿐 만 아니라 비즈니스 프로세스를 알고 있기 때문에 우리는 사람들이 저항할 수 있는 CRM 시스템의 특징에 대해서 정확하게 이야기할 수 있습니다.

지금까지 우리는 근본적인 권고사항에 대해서는 언급하지 않았고, 특정한 권고사항에 대해 살펴보았습니다. 마지막으로 이제 프로젝트 관리와 프로젝트 수명 주기와의 더 나은 통합을 하는 것에 대해서 살펴볼 필요가 있습니다.

하나의 변화 시작점이 있는데, 왜 별도의 변화 관리 경로와 별도의 관리 경로가 존재 하는지, 또한 두 개의 별도의 팀, 프로젝트 플랜, 예산 지원이 있는지, 많은 사람들이 이해 하지 못 합니다. 결국 이모든 것은 하나의 변화 시작점을 위해서 입니다. 가치만을 살펴 본다면 이러한 것은 납득이 가지 않습니다. 곧 이점에 대해서 살펴 보시게 될 겁니다.

프로젝트의 성공을 변화와 연결시켜보겠습니다. 변화 관리를 발생하게 한 것은 프로젝트 관리에서 이해관계자 관리 요소에 대한 완화가 부족했기 때문입니다. 게시판에 보시면 의사소통, 이해관계자와의 관계, 기대치에 대한 관리와 같은 것에 대해서 많은 이야기가 오가고 있습니다. 이러한 것들의 원인은 많은 변화 관리 전문가들이 프로젝트 관리가 말 그대로 이러한 것들을 포함하고 있지 않기 때문이라고 생각하기 때문입니다.

그것은 잘못된 판단입니다. 오늘날 프로젝트 관리의 실천 표준에 있어서는 많은 좋은 변화 관리 및 이해관계자 관리의 지침이 포함되어 있습니다만, 심리치료사, 프로젝트나 비즈니스와 관련이 없는 전문가들의 영향이 있으며, 이러한 비 전문성으로 인해, 변화 관리에 대한 비즈니스의 목표와 비즈니스 가치의 실현이 조금은 다른 방향으로 제시되는 이유입니다.

그들은 프로젝트의 ROI 를 증대시키거나 조직의 가치를 실현하는 것보다는 사람들의 기분을 좋게 만드는데 더 많은 관심을 가지려고 합니다. 전체적인 프로젝트 성공의 모든 요소를 달성하기 위해서는 프로젝트 관리와 변화 관리 사이의 더 밀접한 연결이 필요합니다.

그리고 기억하십시오. 강건하고, 더욱 진보된 변화 관리는 프로젝트 산출물에서의 적용 만을 이야기 하는 것이 아니라 프로젝트 품질의 모멘텀과 지원에 긍정적으로 영향을 미치는 것입니다. 또한 진보된 변화 관리는 프로젝트의 품질에 영향을 줄 수 있고, 의사결정을 늦추거나, 의사결정의 방향에 영향을 미치는 많은 정치적인 사안과 조직의 사안을 완화시키는 역할도 하게 됩니다.

프로젝트가 얼마나 잘 진행되는지 임원들이 공통의 비전을 가지고 있다고 얼마자 잘 거짓말을 하고 있는지 살펴보십시오. 그러한 모든 것들이 프로젝트 품질의 모멘텀과 최종적인 지원에 도움을 줄 것입니다.

변화는 프로젝트들과 프로그램들의 제한사항입니다. 변화 출발점은 그 것에 대한 구조나 프로젝트, 프로그램, 프로젝트 수준, 포트폴리오 수준, 엔터프라이즈 수준의 구조를 가지고 있어야 합니다. 또는 다른 식으로 살펴보면, 프로젝트는 변화의 수단입니다. 이 부분은 중요합니다. 왜냐하면 하나 이상의

프로젝트 관리 및 프로젝트에 대한 응답은 그들의 프로젝트가 창조하는 가치에 의해 판단되게 되며, 프로젝트 관리자들이 행하는 의사결정들은 이후의 적용에 큰 영향을 미칠 수 있고, 이에 따라 프로젝트 산출물이나 인도물의 비즈니스 가치 구현에도 영향을 줄 수 있습니다.

그렇기 때문에 프로젝트 관리자는 조직의 변화의 성공에 필요한 모든 조건들을 설정해야 합니다. 이것이 변화 관리가 프로젝트 관리에서 별도의 트랙이나 별도의 원칙으로 완전하게 분리될 수 없는 이유입니다. 이는 프로젝트 관리자와 프로젝트 팀이 조직의 적응이나 비즈니스 가치 창조의 기본을 이루어 나가기 때문입니다.

이제는 프로젝트 관리와 변화 관리의 더 강한 관계를 만들어 갑니다. 많은 최적의 의도에도 불구하고, 프로젝트 관리와 변화 관리의 관계는 통상적으로 다음의 네 가지 종류의 하나로 볼 수 있습니다. 반드시 이런 식으로 시작되지는 않을 수 있지만 짧은 시간 안에 이 네 가지 범주의 하나로 변해갑니다. 이는 “팔아 버리기(Go Sell it)” 접근법, 프로젝트 지원 접근법, Silo 접근법과 병행 접근법입니다.

각각의 접근법에 대한 장단점을 자세히 설명해드릴 것이지만, 먼저 프로젝트 수명 주기의 기본적인 여섯 단계에 대해서 먼저 설명을 드릴 것입니다. 그 이유는 프로젝트 수명 주기를 생각하지 않고서는 변화 관리에 대해서 생각할 수 없고, 프로젝트 수명 주기와 변화의 기초는 서로 긴밀히 연결되어 있기 때문입니다. 이 여섯 단계에서 일어나는 것들이 변화의 성공에 영향을 미칠 것입니다. 이는 적응의 수준에 영향을 미치며, 비즈니스 가치 창조에 영향을 미치게 됩니다.

첫 번째 접근법이자 첫 번째 관계는 “팔아버리기(Go Sell it)” 접근이라고 불리는 것입니다. 이 것은 지위에서 얻어진 교훈에서 나온 아주 통상적인 접근법으로 기본적으로 몇몇 변화 관리는 의사소통에 대한 교육에 불과합니다. 그러므로 그것이 작업환경에 적용되어 집행되기 전까지는 프로젝트에 있어 변화관리에 대한 잘못된 점이 없게 됩니다. 그러므로 그들에게 그것에 대해 이야기 해야 되며, , 그들을 교육시켜야 합니다.

교육과 의사소통에서 대단히 중요한 부분들이지만, 1 에서 4 단계에서 일어나는 많은 기초적인 초기 단계에서 놓치게 되는 것이 , 고위 계층과의 의견일치와 위험 관리, 조직적 중요 사안입니다. 이러한 것들은 4 단계 또는 5 단계와 같은 단계로 진행하기 이전에 재확인되어야 하거나 완화되어야 할 필요가 있으며, 기본적으로 “Go Sell it” 접근법이 하는 일은 프로젝트를 위한 대중 홍보 즉 PR 과 같은 역할을 합니다. 프로젝트 지원 역할, 이 것은 조금 다릅니다. 이 것은 변화 관리와 변화 관리 담당자들이 지원적인 광고를 하는 역할을 하는 것입니다.

통상적으로 낮은 직급의 직원이 의사소통에 기반한 업무를 하며, 그 사람은 의사결정을 하는데 있어 아주 작은 권한이 있고, 프로젝트에 대해 아주 적은 영향을 가지고 있으며, 핵심 이해관계자와 아주 작은 상호 관계를 맺고 있습니다. 프로젝트 관리자의 책임 아래에서 업무를 하고 있으며, 많은 프로젝트 관리자들은 변화 관리 역할을 전체적인 프로젝트 운영의 필요성에서 배제하거나 프로젝트 변화 관리 실무자들의 경험이나 경쟁력을 신뢰하지 못하는 잘못이 있습니다.

프로젝트 관리자들은 가끔씩 이렇게 말합니다. “이봐 내일 스폰서들과 만날 예정인데, 사람들에게 보여 줄 슬라이드를 좀 종합해 주게” 또는 이봐 회의장 하나가 필요한데 회의장 일정을 잡아주고, 참가자들에게 초대하는 이메일을 보내주게. 이처럼 이것은 참으로 변화 관리 담당자들이 해야하는 영향있는 역할이 아니라 단순히 보여주기 위한 형태의 역할입니다. 다음에는 Silo 접근이 있습니다.

Silo 접근법은 프로젝트 관리자가 변화 관리의 자원들이 프로젝트 예산에서 직접적으로 빠져나가지 않는다면 변화 관리에 크게 관심을 가지지 않는 것입니다. 특히, 제가 예전에 말씀 드린 것처럼 IT 에서 프로젝트를 진행시키고, HR 에서 몇몇 변화 관리 담당자들이 있는 경우 그들은 별도의 예산과 자금 흐름을 가지게 됩니다. 그러므로 우리와 같은 프로젝트 관리자들은 프로젝트 예산에 영향을 주지 않으니 그들이 하는 일에 그렇게 많이 신경을 쓰지 않게 됩니다.

변화 관리 실무자들은 인적 분야에 있어서 숙달되어 있습니다. 많은 변화 관리 담당자들은 IT 지식이나 비즈니스에 대해서는 잘 알지 못합니다. 그들은 프로젝트 팀이 무엇을 하는지에 대해서 막연하게 이해하고 있습니다. 그러므로 그들은 프로젝트 팀과 별도로 일하면서 완벽하게 별도의 흐름에 따라 가는 것에 대해서 꽤나 만족합니다. 그래서 업무는 프로젝트 수명 주기에서 일어나는 일과 팀 관리 팀들이 포괄적으로 집중하고 있는 일과 완벽한 관계가 생기지 않을 수 있습니다. 이것이 사람들이 변화를 다루는 방법이며, 이렇나 이유로 업무가 어떻게 전개되는지에 대해서 민감해져야 하는 이유입니다. 아주 높은 수준의 아주 포괄적인 형태의 권고사항이 필요한 더 이상의 이유는 없습니다.

저는 이러한 형태의 워크샵이나 코칭의 형태, 통찰력은 가치를 더할 수 없다고 하는 것이 아닙니다. 그것들은 대부분 작은 세분화된 프로젝트나 프로그램 수준의 변화와 같은 종류에 덜 영향을 미치는 큰 역동적인 변화의 종류에 가치를 더하게 됩니다. 하지만 통상적으로 무엇이 필요한지에 대해 부족한 상황은 프로젝트 후원자들이 우리가 변화 관리를 하기 위해 무엇을 했었는가? 변화를 대처하는 방법과 개인에게 변화가 얼마나 어려운지에 대해서 이야기할 누군가를 불러와야 하겠군. 확인사항들을 확인하고, 그냥 말로 하는 것은 직접 활성화시키고, 적용을 위해서 충분하지 않겠군. 해서 사용을 해야 합니다.하는 식의 점검을 이끌어 냅니다.

그래서 그것은 “Go Sell it” 접근법과 비슷합니다. 하지만 더 시간과 자원을 낭비하게 됩니다. 왜냐하면 변화를 위해 사람들이 더 오래 머물러야 되며, 별도의 보고 관계나 포괄적인 변화 관리 원칙이 적용되어야 일어날 수 있기 때문입니다. 마지막 관계의 형태는 병렬 접근법으로 제가 앞서 보여드린 것과 유사합니다만, 프로그램 관리와 변화 관리와의 일부 상호관계가 존재합니다.

사람들은 그것이 통합적인 접근법이라고도 생각하지만, 그것은 프로젝트 관리와 변화 관리 사이에서의 의사소통이 일부 존재하기 때문에 그렇지 않습니다. 그것들은 여전히 기본적으로 분리되어 있습니다. 그들은 분리된 프로젝트 계획을 가지고 있으며, 별도의 프로젝트 팀으로 구성되어 있을 수 있고, 서로 다른 위치에있을 수도 있습니다. 그들은 서로 다른 후원자를 가질 수도 있습니다. 그들은 사업 영역에서 큰 그림을 살펴봐주는 사람 대신에 한 명의 프로젝트 후원자와 한 명의 변화 관리 후원자를 가질 수도 있습니다. 제가 앞서 말씀 드린 것과 같이 다른 보고 관계에 따라 다른 예산 흐름을 가질 수 있습니다. 그리고 우리 모두는 당신이 서로 다른 보스들에게 보고해야

하는 팀 구성원을 가지고 있을 때 문제가 생기게 된다는 것과 하나의 목표나 하나의 프로젝트에 의해서 이를 함께 연락해 나가는 것이 얼마나 어려운지를 알고 있습니다.

그래서 다음의 발전방안은 별도의 프로젝트로 분리시키는 것이 아닌 각각의 프로젝트와 변화를 끊임없는 접근법과 같은 방법으로 만들어 나가는 것입니다. 이것이 프로젝트 관리이고, 변화 관리입니다. . 프로젝트 측면과 다른 부분인 인적 분야에 대해 부족한 하나의 순차적인 행위의 세트가 있습니다. 그 사람은 분리되어 있는 변화 관리 예산이 아니고, 프로젝트의 일부입니다. 왜냐하면 이것은 프로젝트를 성공하기 위해서 당신이 필요로 하는 것이기 때문입니다. 우리의 범위에 따른 시간과 예산은 충분하지 않다는 것을 기억하십시오. 사람들은 또한 프로젝트의 산출물을 적용해야 하며, 비즈니스 가치를 창출하기 위해서 그것을 활용해야 합니다.

그러므로 그 것을 살펴보고 관리하여 별도의 프로젝트와 변화의 출발점이 아닌 하나의 출발점으로 운영해 나가는 것은 정말 진심으로 효과가 있고, 긍정적인 결과가 있습니다. 이를 통해서 하나의 프로젝트 계획과 하나의 팀, 하나의 예산을 이룰 수 있습니다.

이것은 일부 사람들에게는 이해하기 어려운 개념입니다. 왜냐하면 일부 사람들은 프로젝트 관리를 매우 잘 알고, Work Breakdown Structure 를 다룰 줄 알며, 그런 종류의 것들을 예측하는 것을 잘 알지만, 인적 측면에 대해서는 그렇게 많이 다루지 않기 때문입니다. 그리고, 모든 변화관리에는 변화 관리 담당자들이 있습니다. 저는 그런 모든 기술적인 일들이나 프로젝트 계획등에 익숙하지 않습니다. 하지만, 저는 사람들과 함께 포커스 그룹이나 대화를 하는 것에 능숙합니다. 이 것은 이해하기 어려운 개념이지만, 이러한 작업들을 하나로 묶어 줄 수 있는 공통의 접근법이 있다는 것입니다. 이것은 제 생각에는 두 번째나 세 번째 웨비나 시리즈에서 이야기할 것입니다.

Advantages of integrated

그러므로 프로젝트 관리와 변화 관리를 통합적으로 접근하는 방법의 장점은 프로젝트 관리와 변화 관리 간의 출발점을 나누어서 보는 것이 아니라 전체적인 프로젝트 성공을 위해서 필요한 것이 무엇인가에 집중하는 것입니다. 전체의 프로젝트 성공을 관리하는 데에는 하나의 자원과 하나의 방법이 있는 것입니다.

전통적인 변화 관리 작업들이 프로젝트 수명 주기 안에서 끊임이 없이 내제되어 있기 때문에 변화 관리는 예산이 단절되거나 강조되지 않는 별도의 행위나 단절된 행위로 보여지지 않습니다. 제가 어떤 변화들이 예산을 초과하도록 시작하게 되는 것을 얼마나 많이 보았는지 말씀드릴 수는 없지만, 가장 처음으로 예산을 절감하는 부분이 변화 관리에 필요한 자원들입니다. 그러므로 천만 불의 집행 금액이 있고, 백만 불의 변화 관리 프로젝트가 있다고 했을 때에 그들은 좋아 그럼 변화 관리 예산을 줄이고, 전체 출발점에서 10 퍼센트에 해당하는 자원을 줄일 수 있도록 하지라고 말하는 것을 듣게 되는 것일 것입니다.

아니면 그들은프로젝트 팀의 수행에 대해 매우 염려스럽다고 할 것입니다. 이 변화 관리 담당자들은 고용하기에 좋지만 자신들은 그들에게 그렇게 관심을 가지지 않습니다. 실제로 그들에게 많은 관심을 기울이는 것은 하나의 프로젝트와 하나의 순차적인 일련의 행위들입니다. 그 것은 더욱 더 예산이

삭감되거나 중요하지 않은 이해관계자, 정치인들, 조직의 변화 행위와 함께 대응하며, 끊임없이 내제되어 있는 변화 관리 행위들을 보여주는 것입니다.

프로젝트 후원자들과 만나는 것과 같은 행위에는 중복이나 예비가 없습니다. 당신이 프로젝트 후원자이며, 프로젝트 관리 트랙과 변화 관리 트랙이라는 두 개의 트랙이 있다고 한다면, 프로젝트 관리자는 프로젝트 후원자를 만나서 후원자에게 최신 상황을 알려줄 것입니다. 그리고 나서는 변화 관리 담당자가 후원자에게 그들의 관점에서의 최신 상황을 알려줄 것입니다. 이 두 가지는 함께 통합되지 않고, 별도의 상황에 수 차례에 걸쳐서 일어나게 될 것입니다.

그러므로 당신이 프로젝트 후원자를 만나게 되는 업무에 있어서 중복이나 불필요한 부분이 발생하게 되고, 기술적 측면, 조직적인 측면, 정치적인 측면 등 그러한 모든 것에 대해서 한번의 미팅이나 한번의 세션에서 이야기해야 할 필요가 생기는 것입니다.

그래야만 변화 관리와 프로젝트 관리 업무를 따로 하지 않고, 프로젝트에서 이러한 기회들을 하나로 완화시킬 수 있습니다. 예를 들어 비즈니스 요구사항 수집에서 당신의 프로젝트에서의 세부적인 내용과 디자인을 알아낼 수 있습니다. 그 세션을 새로운 IT 시스템이 어떻게 보여야 하는지, 새로운 건물이 어떻게 보여야 하는지, 새로운 업무환경이 어떻게 보여야 하는지에 대한 정보를 얻는 것뿐 아니라 그러한 기회를 통해 평가를 변경하거나 의사소통 행위를 변경하는 기회로 사용할 수 있습니다. 변화의 필요성과 변화의 중요성에 대해서 의사 소통해야 하는 것이 얼마나 중요한지 앞서 말씀 드렸던 것을 기억하십시오.

많은 프로젝트 관리자들이 요구사항을 수집합니다. 하지만 그들은 그들이 왜 그것을 하는지, 그것이 왜 중요한지, 이해관계자들의 요구 수준에 얼마만큼 흥미로워해야 하는지에 대해서 말하지 않고, 단지 한 방향으로의 의사소통을 합니다. "요구사항에 대해서 감사 드립니다. 나중에 뵙겠습니다."와 같이 말입니다.

그리고 이해관계자들은 무엇이 일어날까? 나의 직업을 바꿔 줄 까? 나의 직위를 바꿔줄까? 나의 부서를 바꿔 줄까? 와 같은 생각만을 하게 됩니다. 새로운 직업에 같은 상사를 갖는 것과 같은 것 말입니다. 이해 관계자와 관계를 통해 그들의 요구사항과 변화의 중요성을 의사 소통하며, 중요한 변화 관리 행위와 함께 비즈니스 요구사항을 수집하는 필수적인 관리 행위를 함께 하므로써, 중복을 줄여나가며, 프로젝트 일정과 시간을 단축 시킬 수 있을 뿐 아니라 두 개의 별도의 이벤트를 계획하지 않을 수 있습니다.

요약하자면, 프로젝트 성공은 시간, 예산, 범위에 대한 것만이 아닙니다. 그것은 전반적인 조직의 적응과 비즈니스 가치 실현입니다. 변화 관리는 많은 다른 것들이 될 수 있습니다. 그것은 당신의 비즈니스의 목표나 이해관계자의 요구사항에 달려있습니다. 저는 변화를 날씨에 비유하고자 합니다. 당신이 날씨가 어떻게 될지 알고 있지 않다면, 당신이 사람들에게 날씨에 대해 준비하라고 말하는 것이 도움이 되는 정보라고 생각 하기엔 약간의 무리가 있어 보입니다.

하지만, 당신이 비가 올 것인지 아니면 더운 날이 될 것인지, 바람이 많은 날이 될 것인지를 알기 위해서는 세부적인 내용을 알아야 합니다. 그것은 변화 관리 접근법과 같은 것입니다. 프로젝트가 무엇을 달성할 것인지에 대한 세부적인 내용을 알지 못하고, 모델이나 접근법이나 그런 어떤 것들을 맹목적으로 수용할 수 있겠습니까?

변화 관리는 오랜 발전을 해오고 있습니다. 변화의 중요성을 의사 소통하는 것으로 치부하는 그러한 원칙의 일부는 시간에 걸쳐서 많은 도전을 받아 오고 있습니다. 모든 사람들이 변화에 대해 반응한다는 것과 같은 이론들은 시행 착오를 거쳐 맞지 않은 이야기가 되었습니다. 하지만, 아직까지도 변화 관리 모델과 실천 사례에는 20 세기의 사고들이 많이 내제되어 있습니다.

많은 사람들이 예전 1940 년대에 제조 공장에 일하던 노동자 계층의 사람들이 변화에 저항하였기 때문에 도시지역의 젊은 노동계층에서도 같은 일이 있어났다고 생각합니다. 그래서 변화 관리 실천가들이 명심해야 할 많은 20 세기의 사고들이 있고, 웨비나 2 와 3 에서 새로운 천 년인 21 세기에 기반한 변화 관리의 최신화된 접근법에 대해 보여드릴 것입니다. 그러니 이 웨비나에서 멈추지 마시고, 다음의 2 개의 웨비나를 통해서 현대의 변화 관리의 더욱 최신화된 접근법에 대해서 알아보시기 바랍니다.

이제는 프로젝트 관리자, 변화 관리자 또는 실무자들이 서로 다른 형태의 업무 관계를 발전시켜 나갈 수 있습니다. 각각의 것들은 장점과 단점이 있습니다. 판매와 의사소통을 할 수 있는 프로젝트의 경우에는 "Go Sell it" 접근법은 행위나 보고의 관계의 변화가 그다지 큰 영향을 미치지 않는 프로젝트에 대해서는 적용 할 수 없을 것입니다.

하지만, 더욱 복잡하고 장기간의 변화 그리고, 상당히 신속하게 이루어 지는 프로젝트의 경우에 있어서는 의사소통의 매개체로만 적용되는 "Go Sell it" 접근법은 유효한 부분이 됩니다. 변화는 항상 두려운 것이 아닙니다. 특히, 프로젝트가 진행되어 가고 있을 때, 프로젝트의 산출물은 이해관계자들 사이에서 강한 느낌을 주지 않는 단순히 점진적인 변화를 할 수 있습니다. 만약 당신이 "오, 사람들은 그들의 변화의 관리에 대한 그들의 모든 감정을 알 필요가 있어, 사람들은 그 모든 것에 저항을 할 것이야, 라고 말하는 모델을 살펴보지 않는다면 말이죠.

커다란 점진적인 변화에 대해서는 옳은 방법일 수도 있습니다. 하지만, 프로젝트 관리자들이 항상 그런 것에 대한 업무를 하는 것은 아니며, 90 퍼센트의 시간은 점진적인 형태의 변화 프로젝트에 대해서 업무를 한다고 합니다. 그러므로 이해관계자 관리 행위에 그것을 반영할 필요가 있습니다. 웨비나 2 와 3 에서 그러한 것에 대해 다시 보여드릴 것입니다. 변화 관리는 치밀하게 통합되는 관리일 때 가장 효과적이며, 그것이 어떤 것인지에 대해서 알고 싶어 하시는 분에 대해서는 여기 저의 연락처가 있습니다.

만약 저에게 연락하고 싶은 분이 있으시다면, 연락을 주시기 바랍니다. 저는 이 주제에 대해서 아주 관심이 많으며, 저는 이 것에 대해 많은 분들로부터 의견을 듣고 싶습니다. 그럼 저는 여기까지입니다. 우리는 PMI.org 에서 2 개의 방송을 준비하였습니다. 이 시리즈의 다음 웨비나는 프로젝트 관리와 변화 관리의 통합, 프로젝트 vs 조직의 변화 관리, 차이점 뿐 만 아니라 중복, 유사점에 대해

다를 것입니다. 기억하십시오. 우리는 일부 사람들이 변화 관리를 별도의 원칙, 독특한 원칙, 사상의 원칙으로 인식하고 있으며, 또 다른 사람들은 변화 관리를 프로젝트 관리 절차에 내제된 것으로 바라보고 있다는 것입니다.

앞으로 우리는 두 분야에 대한 유사점들과 차이점들을 살펴볼 것입니다. 그리고 세 번째와 마지막 웨비나에서는 변화 관리 실천사례들을 프로젝트 수명 주기로 통합시킬 것입니다. 성공에 핵심적인 많은 인간적인, 정치적인, 조직적인 변화의 요소들을 완화하기 위해서 프로젝트 수명 주기에서 함께 사용할 수 있는 특정한 최신화된 도구와 기술들은 무엇이겠습니까? 여러분의 시간을 내주셔서 감사드리며, 다음 두 개의 웨비나에서 다시 만나게 되기를 바랍니다. 이제 저의 동료인 Clara 에게 넘겨주도록 하겠습니다.

Thomas 씨 감사합니다. 당신의 PDU 획득을 위해서 지침을 따라 주시고, ODW 코드를 사용하십시오. 우리는 PMI.org 의 변화 관리 사례 커뮤니티에 여러분을 초대합니다. 여기서 변화 관리에 대한 추가적인 자료를 확인하시기 바랍니다. 오늘 참석해주셔서 감사합니다.